

معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية
التجارة لولاية جيجل

Participation management constraints and their impact on organizational
commitment A field study at the Trade Directorate of the State of Jijel



نوال فرحون

جامعة جيجل، الجزائر، nawel.ferhoune@univ-jijel.dz

مخبر المالية، المحاسبة، جباية وتأمين بجامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس

ربيع قرين

المركز الجامعي ميله، الجزائر، r.grine@centre-univ-mila.dz

تاريخ الإرسال: 2021/01/16 تاريخ القبول: 2021/05/11 تاريخ النشر: 2021/07/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر معوقات الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في توضيح الجانب النظري والميداني للدراسة، وقد تم الاعتماد على الإستبانة من أجل تحليل عينة الدراسة البالغ عددها 220 موظفا، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي من خلاله تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى معوقات الإدارة بالمشاركة ومستوى الإلتزام التنظيمي غير مرتفع بالمديرية محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى غير مرتفع لمعوقات الإدارة بالمشاركة و الإلتزام التنظيمي، كما يظهر أن هناك أثر سلبي لكل من معوقات الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة بولاية جيجل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالمشاركة؛ المعوقات التنظيمية؛ المعوقات الإدارية؛ الإلتزام التنظيمي.

Abstract:

This study aims to find out the effect of participatory management constraints on organizational commitment from the point of view of the employees of the Trade Directorate of the State of Jijel, where the descriptive and analytical approach was used, and the questionnaire was distributed on 220 employees. The results of the study found that there is a level of participatory management impediments and the level of organizational commitment is not high in the directorate under study, and also found a non-high level of participation and commitment management impediments, and it appears that there is a negative impact of each of the management impediments to participation on the organizational commitment of employees In the Directorate of Commerce in the state of Jijel.

Keywords: Participatory management; Regulatory impediments; Administrative obstacles; Organizational commitment.

* المؤلف المرسل: ربيع قرين، r.grine@centre-univ-mila.dz

مقدمة:

يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي استطاعت من خلاله المؤسسات تحقيق النجاح والتميز، فالإدارة الناجحة تستمد قوتها وكفاءتها من فريق العمل، لذلك يجب الاهتمام بموردها البشري كونه مصدر تطورها، تجديدها ومن ثم تميزها، كما يمكن هذا الأسلوب المؤسسات من تحقيق التطوير التنظيمي القائم على توضيح أهداف المؤسسة والعاملين، وكذا زيادة قدرتها على مجابهة ومواجهة المشكلات الإدارية.

لذلك ومن أجل مجابهة المعوقات الإدارية كان توجه المؤسسات نحو انتاج أسلوب الإدارة بالمشاركة كأسلوب مبنى على أسس ومبادئ متينة مبنية على مبدأ تنمية العلاقات الإنسانية، وزيادة فعالية التواصل بين القيادة والعاملين من أجل تحقيق التزامهم التنظيمي، إضافة إلى تشخيص معوقات الإدارة بالمشاركة والحد من آثارها كونها من أهم العوامل التي تؤثر على العاملين وعلى مستوى التزامهم التنظيمي.

أولاً: إشكالية الدراسة: يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو أثر معوقات الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى معوقات الإدارة بالمشاركة بمديرية التجارة لولاية جيجل؟
- ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟
- ما هي طبيعة أثر معوقات الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟
- ثانياً: فرضيات الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، تم وضع الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى معوقات الإدارة بالمشاركة مرتفع بمديرية التجارة لولاية جيجل؛
- الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفع لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؛
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لمعوقات الإدارة بالمشاركة أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة تم تجزئتها إلى فرضيات فرعية أخرى تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: للمعوقات التنظيمية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؛
- الفرضية الفرعية الثانية: للمعوقات الإدارية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: للمعوقات الشخصية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؛

- الفرضية الفرعية الرابعة: للمعوقات التكنولوجية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؛

- الفرضية الفرعية الخامسة: لمعوقات الاتصال أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؛

- الفرضية الفرعية السادسة: لمعوقات الإبداع أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل.

ثالثا: أهمية الدراسة: تكمن الأهمية النظرية للدراسة في كونها تعالج مفهومين بالغي الأهمية في نجاح المؤسسات واستمرارها وهما: الإدارة بالمشاركة وما تواجهه من معوقات في التطبيق والإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الإلتزام التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فشعور العامل بالإلتزام تجاه مؤسسته يجعله يعطي بسخاء كونه يدرك أن مؤسسته تستحق ذلك كما يدرك أنه سيكافأ على ذلك، أما الأهمية الميدانية للدراسة تتضح من خلال النتائج التي يمكن استخلاصها حول أثر معوقات الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا: أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الإدارة بالمشاركة كأحد أهم الانشغالات والتوجهات الرئيسية في تحقيق فعالية القطاع خاصة ما تعلق بمستوى تحسين جودة القرارات الإدارية والعمل الجماعي؛

- التعرف على أهم معوقات الإدارة بالمشاركة وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

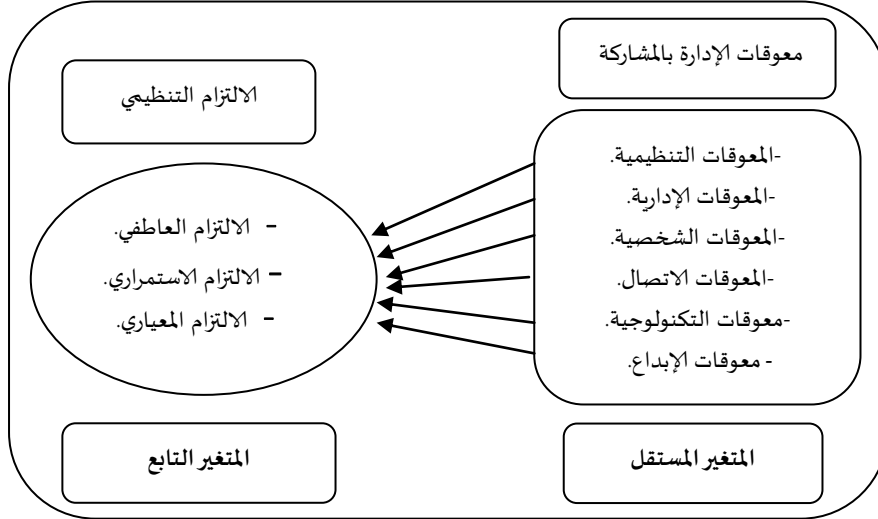
- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون بمديرية التجارة محل الدراسة؛

- دراسة وتحليل أثر كل معوق من معوقات الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري)، وتحديد أي المعوقات أكثر تأثيرا على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة محل الدراسة.

خامسا: منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة بالإضافة إلى المنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة المتوصل إليها، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة والذي شمل العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل والبالغ عددهم 220 عامل وذلك باستخدام أداة الإستبانة، وقد تم استرجاع 185 استبانة، 170 منها صالحة للمعالجة الإحصائية و 15 استبانة تم استبعادها.

سادسا: نموذج الدراسة: يمثل الشكل التالي أنموذج الدراسة الذي تم تطويره بالاعتماد على الدراسات السابقة:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسات سابقة.

1. الإطار المفاهيمي للإدارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي:

1.1. نشأة وتطور مفهوم الإدارة بالمشاركة:

تطور مفهوم الإدارة بالمشاركة بعد الثورة الصناعية من خلال اسهامات العديد من المفكرين مثل: Lawler, Herzberg, Likert, Argyris. ويعد هذا المفهوم نقیضا للأسلوب التسلسلي في القيادة الإدارية، وقد أدركت الشركات الصناعية أن تحقيق الأرباح يكون من خلال تطوير القيم الإنسانية للعاملين من أجل استغلال معارفهم، مهاراتهم وإبداعاتهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف المسطرة (Sana, 2016). كما أن هذا الأسلوب الإداري يستعمل كبديل للإدارة الكلاسيكية التقليدية بهدف تمكين العاملين والوصول إلى أمثلية القرار، لذلك فمفهوم الإدارة بالمشاركة يعتبر فلسفة ديمقراطية تحترم جميع الفاعلين في المؤسسة باعتبارهم مصدر المعرفة والإبداع، يملكون القدرة على تحمل المسؤوليات، حل المشاكل وتسطير الخطط والاستراتيجيات، خاصة وأن شعور العاملين بعدم الاعتراف بجهودهم وأرائهم ومواقفهم تسبب في قلة فعاليتهم ورغبتهم في الارتباط بفريق العمل، وتقلل من التزامهم تجاه تحقيق الأهداف المسطرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تساعد الإدارة بالمشاركة في عملية التحفيز وتحقيق إدارة التغيير والحد من مقاومة العاملين اتجاه عملية التطوير الإداري، فالمشارك في القرار يفهم أسبابه وتداعياته ويلتزم بالأداء بكفاءة وفعالية، حيث أكد Mc Gregor بأن مشاركة العاملين تتكون أساسا من إتاحة الفرصة للعامل للإبداع من خلال تفويض الصلاحيات وتقليص فجوة الاتصال بين الإدارة والعمال ما يخلق الشعور بالانتماء (RATHNAKAR, 2012)، كما أنها وسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز الإلتزام بأهداف المؤسسة، أما Strauss فقد أكد أن مفهوم المشاركة يتضح من خلال أبعادها الثلاث وهي (Komal, 2011, P. 17): التعامل مع صوت العامل، التأثير الفعلي للعاملين في القرارات وتوفير

المعلومات، فمن خلال إشراك العاملين تزيد مهاراتهم ودافعيتهم و مبادرتهم للعمل من أجل تحقيق الأهداف، إضافة إلى تحملهم المسؤولية وهذا ما يعرف بالإدارة الذاتية.

2.1. مفهوم الإدارة بالمشاركة:

أكد Sing من خلال دراساته أنه وفي ظل بيئة العمل الديناميكية والظروف التنافسية الشرسية يجب على المؤسسات التي تبحث عن الإبداع والاستمرارية، إشراك جميع العاملين من أجل توليد أفكار جديدة في المؤسسة (Komal, 2011, P. 15). كما تعتبر الإدارة بالمشاركة كإحدى التقنيات المصممة لزيادة مدخلات العاملين من خلال تحقيق الإلتزام التنظيمي مع تغيير السلوكيات السلبية في العمل، والتقليل من دوران العمل وفقدان المؤسسات لمصادر المعرفة الضمنية.

ويمكن تعريف الإدارة بالمشاركة على أنها: "ممارسة تتضمن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ودعوتهم لتحمل مسؤولية تحسين النوعية ومكافأة السلوك بما يساهم في إرضاء الزبون وزيادة معدل الأداء التنظيمي" (ألاء 2018، ص. 201). وقد تباينت رؤى الباحثين حول تقديم مفهوم شامل وموحد لهذا النمط من التسيير، فمن المنظور السلوكي فقد عرفها New strom & Davis بأنها: " اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية، كما أنها أسلوب لتحفيز العمال على الإبداع في العمل" (الصبغ وأخرون 2017، ص. 143). أما من منظور التفويض فقد عرفها Poutsma بأنها: " عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله". (الصبغ وأخرون، 2017، ص. 143)

3.1. معوقات الإدارة بالمشاركة:

تواجه الإدارة أثناء تطبيقها لمختلف ممارسات الإدارة بالمشاركة العديد من المعوقات من أهمها نجد: (Nazari & Shahdadnejad, 2011, P. 257)

أ- المعوقات التنظيمية: هي تلك المعوقات المتعلقة بنظام المعلومات، نقص معارف العاملين وخبراتهم، عدم قدرة العاملين على الوصول إلى المعلومات الكافية، عدم وجود خلفيات ثقافية مناسبة في التعليم، وجود اعتبارات خاصة تتعلق بضرورة الاحتفاظ بسرية المعلومات والخطط، إجراءات العمل التي تعرقل مبدأ المشاركة وغياب نظام للحوافز.

ب- المعوقات الإدارية: يقصد بها تلك المعوقات المتعلقة بالجانب الإداري وبمختلف الوظائف الإدارية إضافة لنوع الهياكل التنظيمية المطبقة، عدم تحديد وتوصيف المهام والمسؤوليات، البيروقراطية والمركزية الإدارية، اختلال التوازن بين الحقوق والواجبات، عدم توفر بيئة العمل الملائمة فكريا ونفسيا مع انعدام العدالة التنظيمية.

ج- المعوقات الشخصية: ترتبط هذه المعوقات بالعوامل البشرية كضعف المديرين وتمركزهم حول الذات، أنانية المسؤولين، نقص الخبرة والحياة الجماعية، انعدام الثقة المتبادلة بين العاملين ومسؤولهم المباشرين، انعدام ثقة العاملين في قرارات الإدارة العليا، عدم ثقة الإدارة العليا في آراء العاملين، عدم وجود الدافعية للمشاركة الإدارية وضعف الشعور بالانتماء لدى العاملين وقلة تفاعلهم في بيئة العمل.

د- معوقات الاتصال: يقصد بها غياب الاتصال المفتوح الذي يزيد من ثقة العاملين ببعضهم البعض من جهة وبالمسؤولين من جهة أخرى، غياب قنوات الاتصال الفعالة التي تساهم في فعالية تدفق وانسياب المعلومات، عدم وضوح التعليمات والإجراءات المعمول بها.

هـ- المعوقات التكنولوجية: وهي المعوقات المتعلقة بغياب التكنولوجيات الحديثة ما يحول دون الحصول على المعلومات وتبادلها في الوقت والتكلفة المناسبين، إضافة إلى ضعف مؤهلات ومهارات العاملين للتعامل مع التقنيات الحديثة في العمل.

و- معوقات الإبداع: وتتمثل في انعدام الحافز والثقة بين العاملين والإدارة، اعتماد المديرين أسلوب توجيه تعليمات غير قابلة للنقاش، جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع ميولات وقدرات العاملين، اعتماد أساليب التهديد والعقاب، إضافة إلى ضعف أنظمة الحوافز وكذا البيروقراطية الإدارية.

4.1. الإلتزام التنظيمي:

يعتبر الإلتزام التنظيمي من أبرز المواضيع المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Zheng, Sharan, & Wei, 2010, P. 12)، والسبب في ذلك أنه يعكس العلاقة بين الفرد والمؤسسة، كما أنه مؤشر على بقاء الأفراد وولائهم لمؤسستهم أو تركها والبحث عن العمل في مؤسسات أخرى، وقد تباينت آراء الباحثين حول المراحل التي ينشأ فيها الإلتزام التنظيمي، حيث أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل وهي: مرحلة التجربة والتي تنطلق منذ التحاق الفرد بمنصب عمله وخضوعه للتدريب، ثم مرحلة الانجاز والإعداد والتي تعتبر بداية ظهور قيم الإلتزام التنظيمي، وأخيرا مرحلة الثقة بالمؤسسة والتي تعتبر بمثابة مرحلة الوصول للنضج نتيجة تعزز اتجاهات الإلتزام التنظيمي للفرد. (تيجاني 2020، ص. 59)

أ- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإلتزام التنظيمي باختلاف اتجاهاتهم الفكرية فنجد:

- من المنظور النفسي: عرف O'reilly and Chatman's الإلتزام التنظيمي على أنه: " الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة " (بوقرة 2016، ص. 108)، أما Armstrong فعرّفه على أنه: " رغبة قوية في البقاء عضوا في المنظمة، إيمان قوي بقيم وأهداف المنظمة وقبولها والاستعداد لبذل جهد كبير لأجل المنظمة " (Danlami Sani, Sulu Babaita, & Sala, P. 125):

- من المنظور الاقتصادي: فقد أكد Becker أن: " الإلتزام التنظيمي هو علاقة التبادل القائمة بين الموظف والمنظمة والتي يتم فيها تحديد درجة الولاء التنظيمي والتي تترجم بالسلوكيات الايجابية أو السلبية داخل المنظمة وفي الاستعداد لبذل الجهد نيابة عن المنظمة (مسلم العميدي 2018، ص. 141)، كما أن: " الإلتزام التنظيمي يمثل ذلك الموقف الذي يؤثر في سلوك الموظف وفي عمليات الإبداع والابتكار داخل المنظمة ويزيد من التكيف مما يقلل من دوران العمل". (Riketta, 2002, P. 257)

ب- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

في سنة 1974 قام مجموعة من الباحثين بصياغة أبعاد الإلتزام التنظيمي وعلى رأسهم كل من Porter, Steers, Mowday & Boulian، ليؤكد بعد ذلك كل من Cook & Wall سنة 1980 (Aviad &

(Dorota Grego, 2020, P. 379), Gerald. S., 1992, P. 1150) وتم تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي كما يلي: (Dorota Grego, 2020, P. 1150)

- الإلتزام العاطفي: وهو الارتباط العاطفي للعامل بمؤسسته والذي يعتمد على اختياره الشخصي، ويكون بمحض إرادته وليس بالإكراه. (مسلم العميدي 2018، ص. 143).

- الإلتزام المعياري: يعبر عنه بالشعور الذي يتولد لدى الفرد ويزيد من دافعيته للعمل، حيث يتعزز هذا الشعور بالدعم الذي توجهه المؤسسة للفرد من خلال المشاركة والتفاعل الايجابي في تسطير الأهداف، وكذلك التعويض والتحفيز المناسب والترقية والتدريب.

- الإلتزام الاستمراري: يعبر عنه برغبة العامل بالبقاء بالمؤسسة والاستمرار بالعمل فيها إلى غاية سن التقاعد. (أحمد ديب وراتب 2014، ص. 500)

2. دراسة حالة معوقات الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية جيجل:

1.2. ثبات الإستبانة: من خلال النتائج التي تحصلنا عليها فإن قيمة ألفا كرونباخ تقدر بـ 0.735، وهي قيمة مقبولة إحصائيا كمؤشر على ثبات أداة الدراسة حسب Keith، حيث كانت قيم ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تتراوح بين [0.602-0.928]، وعليه يمكن القول بأن شرط الثبات محقق.

2.2. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

تم حساب معاملي الالتواء والتفطح للتأكد من كون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نتائج معاملي الالتواء والتفطح.

المتغيرات	الالتواء	التفطح
معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة	المعوقات التنظيمية	2.387 - 2.433
	المعوقات الإدارية	0.229 - 6.648
	المعوقات الشخصية	0.033 - 7.482
	معوقات الاتصال	1.203 - 1.433
	معوقات التكنولوجيا	1.292 - 6.764
	معوقات الإبداع	1.292 - 6.764
الإلتزام التنظيمي	الإلتزام العاطفي	0.016 - 5.499
	الإلتزام الاستمراري	2.272 - 2.044
	الإلتزام المعياري	0.771 - 2.633

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

حسب نتائج الجدول رقم 02 يتضح أن كل قيم الالتواء لمتغيرات الدراسة أقل من القيمة 3، كما يتبين أن قيم التفلطح الخاصة بمتغيرات الدراسة أقل من 20، وبالتالي يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

3.2. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

يتم اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للتأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات	B	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolérance)
ثابت	0.784	-	-
معوقات	0.582	1.147	0.872
تطبيق الإدارة بالمشاركة	0.058	1.147	0.872
معوقات الإبداع			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أن هناك ارتباط قوي بين المعوقات التنظيمية ومعوقات الاتصال، وكذلك وجود تضخم بين المعوقات الإدارية والمعوقات الشخصية، إذ يستحيل إدخالهما في نفس المعادلة لذلك سنكتفي بإدخال المعوقات التنظيمية وكذا معوقات الإبداع، فقيم معامل تضخم التباين الموضحة في الجدول كانت 1.147 وهي أصغر من 10، كما يتضح أن قيم التباين المسموح 0.872 وهي أكبر من 0.1، وعليه يمكن القول أن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وصالحة لاختبار الفرضيات.

4.2. البيانات الشخصية والوظيفية:

يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك تنوعا في الموظفين في المديرية من حيث نوع جنسهم حيث بلغت نسبة الإناث 55,30% أما نسبة الذكور فبلغت 44,70%، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي لا يتطلب جهدا عضليا كبيرا ما يزيد من إمكانية تأديته من كلا الجنسين، كما نلاحظ أن أغلب الموظفين كانت أعمارهم تنتمي للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 39 سنة بنسبة 57,60%، وهذا دليل على أن أغلبهم من فئة الشباب نتيجة عملية التوظيف المعتبرة التي عرفها القطاع في السنوات الأخيرة لتغطية متطلبات تنظيم النشاطات التجارية وحماية المستهلك وكذا سياسة إدماج حاملي الشهادات في إطار عقود ما قبل التشغيل، أما بالنسبة لسلك الموظفين فنلاحظ أن غالبيتهم ينتمون للسلك التقني بنسبة بلغت 80% أما نسبة السلك المشترك فكانت 20% وهذا راجع بالدرجة الأولى لطبيعة نشاط المديرية والمتمثل في المراقبة والتفتيش والبحث ومعاينة المخالفات التجارية ما يستدعي توظيف أكبر لفئة أعوان الممارسات التجارية التابعة للسلك الخاص، بالإضافة إلى أن سنوات العمل كانت متفاوتة بين موظفي المديرية حيث كانت 9,40% للفئة أقل من 5 سنوات،

"معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي"

نوال فرحون و ربيع قرين

و31,20% للفتنة من 5 إلى 9 سنوات، و18,80% للفتنة من 10 إلى 15 سنة، و40,60% للفتنة 15 سنة فما فوق.

5.2. التحليل الوصفي لمعوقات الإدارة بالمشاركة واختبار الفرضيات:

يتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات الإدارة بالمشاركة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل المعوقات والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات الإدارة بالمشاركة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معوقات الإدارة بالمشاركة
02	متوسطة	0.89	3.33	المعوقات التنظيمية
01	عالية	0.55	3.70	المعوقات الإدارية
	عالية	0.59	3.70	المعوقات الشخصية
03	متوسطة	0.48	2.97	معوقات الاتصال
04	متوسطة	0.55	2.72	معوقات التكنولوجيا
	متوسطة	0.55	2.72	معوقات الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب المتوسطات الحسابية لمعوقات الإدارة بالمشاركة كانت في مجال الموافقة المتوسطة، باستثناء المعوقات الإدارية والشخصية والتي كانت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 3.70، ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على مدى وجود المعوقات الإدارية والشخصية للإدارة بالمشاركة، كما يشير الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.55 و0.59 على التوالي إلى درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة، كما جاء في المرتبة الثانية المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.89، ما يدل على أن العاملين بمديرية التجارة بجيجل موافقين بدرجة متوسطة على عبارات المعوقات التنظيمية،

أما المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة فكانت لمعوقات الاتصال بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.48، ما يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على عبارات معوقات الاتصال وبدرجة تشتت في الإجابات منخفضة، في حين جاء في المرتبة الرابعة كل من المعوقات التكنولوجية ومعوقات الإبداع بمتوسط حسابي 2.72 وانحراف معياري 0.55، ما يشير إلى أن العاملين بالمديرية موافقين بدرجة متوسطة على عبارات معوقات التكنولوجيا ومعوقات الإبداع.

6.2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى من خلال اختبار للعينة الواحدة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): اختبار للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
معوقات الإدارة بالمشاركة	2.88	0.56	-2.80	1.66	169	0.006

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمعوقات الإدارة بالمشاركة قد بلغ 2.88، وهو أقل من المتوسط الفرضي 3، قيمة t المحسوبة لمعوقات الإدارة بالمشاركة قدرت بـ 2.80 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 1.66، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.006 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.005، مما يدل على أن العاملين بالمديرية محل الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على معوقات الإدارة بالمشاركة، وتأسيسا على ما تقدم ذكره فإن الفرضية الرئيسية الأولى "غير مقبولة" والتي تنص على أن: "مستوى معوقات الإدارة بالمشاركة مرتفع بمديرية التجارة لولاية جيجل"

7.2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية من خلال اختبار للعينة الواحدة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): اختبار للفرضية الرئيسية الثانية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
معوقات الإدارة بالمشاركة	3.19	0.43	5.69	1.66	169	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن العاملين بالمديرية محل الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على عبارات الإلتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.19 وبانحراف معياري قدره 0.43 أي بدرجة تشتت منخفضة جدا في إجابات أفراد العينة، حيث أن العاملين يشعرون بنوع من الإلتزام التنظيمي والنتائج عن رغبتهم في الاستمرار في العمل بالمديرية وحرصهم على تطبيق اللوائح والقوانين، وكذا شعورهم بفضل المديرية في بناء حياتهم الوظيفية، كما نلاحظ أن قيمة المحسوبة 5.69 هي أكبر من قيمة الجدولية التي تساوي 1.66، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.005، ما يدل على أن العاملين بالمديرية محل الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على عبارات الإلتزام التنظيمي، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الرئيسية الثانية "غير مقبولة"، والتي تنص على أن: "مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفع بمديرية التجارة لولاية جيجل".

8.2. اختبار ملائمة النموذج والفرضية الرئيسية الثالثة:

"معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي"

نوال فرحون و ربيع قرين

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي).

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	48.019	1	48.019	1683.038	.000b	0.703	0.839
الخطأ المتبقي	4.793	168	0.029				
المجموع	52.813	169					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا أن مستوى الدلالة يساوي $F=0.000$ وهو أقل من 0.05، ما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة الارتباط قوية حيث بلغت 0.839 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين المتغير المستقل (معوقات الإدارة بالمشاركة) والمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي). كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.703$ ، وهذا يعني أن 70.30% من التباين في المتغير التابع مفسر بالتغير في المتغير المستقل وباقي التأثير يرجع لعوامل أخرى، وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية "مقبولة" والمتمثلة في أن: " لمعوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل".

9.2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

من أجل اختبار أثر كل بعد من أبعاد معوقات الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة محل الدراسة نقوم باختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	Beta	-	-
(Constant) ثابت	0.897	-	17.942	0.000
المعوقات التنظيمية	0.595	0.945	41.025	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

"معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي"

نوال فرحون و ربيع قرين

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن للمعوقات التنظيمية للإدارة بالمشاركة أثر على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمديرية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، كما كان الأثر قوي بميل كبير تجاوز 80%، أما اتجاه العلاقة B فكان موجب، مما يدل على أن المعوقات التنظيمية تؤثر سلباً وبشكل كبير على الإلتزام التنظيمي، وعليه فالفرضية الفرعية الأولى "مقبولة" والتي تنص على أن: " للمعوقات التنظيمية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل".

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوي دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
(Constant) ثابت	0.875	0.245	-	3.577	0.000
المعوقات الإدارية	0.541	0.065	0.538	8.283	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن للمعوقات الإدارية للإدارة بالمشاركة أثر على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمديرية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، كما كان الأثر قوي بميل كبير تجاوز 80%، أما اتجاه العلاقة B فكان موجب، مما يدل على أن المعوقات الإدارية تؤثر سلباً وبشكل كبير على الإلتزام التنظيمي وعليه فالفرضية الفرعية الثانية "مقبولة" والتي تنص على أن: " للمعوقات الإدارية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل".

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوي دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
(Constant) ثابت	1.126	0.236	-	4.763	0.000
المعوقات الشخصية	0.474	0.063	0.501	7.507	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

"معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي"

نوال فرحون و ربيع قرين

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن للمعوقات الشخصية للإدارة بالمشاركة أثر على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة $0.000 = sig$ ، وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، كما كان الأثر قوي بميل كبير تجاوز 100%، أما اتجاه العلاقة B فكان موجب، بمعنى أن المعوقات الشخصية تؤثر سلبا وبشكل كبير على الإلتزام التنظيمي، وعليه فالفرضية الفرعية الثالثة "مقبولة" والتي تنص على أن: " للمعوقات الشخصية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل".

د- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوي دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
(Constant) ثابت	0.600	0.199	-	3.020	0.003
معوقات الاتصال	0.767	0.066	0.667	11.619	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن لمعوقات الاتصال للإدارة بالمشاركة أثر على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمديرية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة $0.000 = sig$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، كما كان الأثر قوي بميل متوسط يساوي 60%، أما اتجاه العلاقة B فكان موجب بمعنى أن معوقات الاتصال تؤثر سلبا بشكل متوسط على الإلتزام التنظيمي، وعليه فالفرضية الفرعية الرابعة "مقبولة" والتي تنص على أن: " لمعوقات الاتصال أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل".

هـ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول

التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوي دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
(Constant) ثابت	1.816	0.197	-	9.213	0.000
المعوقات التكنولوجية	0.391	0.071	0.391	5.512	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن للمعوقات التكنولوجية للإدارة بالمشاركة أثر على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، كما كان الأثر قوي بميل متوسط كبير جدا، أما اتجاه العلاقة B فكان موجب، بمعنى أن المعوقات التكنولوجية تؤثر سلبا بشكل كبير جدا على الإلتزام التنظيمي وعلية فالفرضية الفرعية الخامسة "مقبولة" والتي تنص على أن: " للمعوقات التكنولوجية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل".

و- نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
(Constant) ثابت	1.816	0.197	-	9.213	0.000
معوقات الإبداع	0.391	0.071	0.391	5.512	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن لمعوقات الإبداع للإدارة بالمشاركة أثر على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة لأن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، كما كان الأثر قوي بميل كبير جدا، أما اتجاه العلاقة B فكان موجب بمعنى أن معوقات الإبداع تؤثر سلبا بشكل كبير جدا على الإلتزام التنظيمي، وعلية فالفرضية الفرعية السادسة "مقبولة" والتي تنص على أن: " لمعوقات الإبداع أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل".

10.2. تفسير نتائج الدراسة:

يتم تفسير نتائج الدراسة على النحو التالي:

- مستوى معوقات الإدارة بالمشاركة غير المرتفع بمديرية التجارة لولاية جيجل، ويفسر ذلك لمشاركة الموظفين في الاستشارات والاجتماعات بشكل مباشر ودائم ورغبتهم في المشاركة في تحقيق أهداف المديرية والتي تعتبر أيضا في سياق أهدافهم، إضافة لتفويض المدير لبعض صلاحياته بسبب الثقة التي يضعها في المسؤولين؛
- مستوى الإلتزام التنظيمي غير المرتفع بمديرية التجارة لولاية جيجل، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم رغبة الموظفين في الاستمرار في المديرية إلى سن التقاعد مع عدم بذل المجهود الكافية في العمل نتيجة عدم رضاه عن ظروف العمل، مكاسبهم المادية وكذا التعسف في استخدام السلطة وعدم العدل والمساواة بين الموظفين؛

- للمعوقات التنظيمية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العاملين غير راضين عن سياسات وإجراءات العمل في المديرية كونها لا تعتمد على مبدأ الديمقراطية والمشاركة، ولا تعتمد نظام حوافز مادية ومعنوية يعزز من التزام العاملين ويزيد من دافعيتهم للعمل الجماعي خاصة أن طبيعة العمل تتطلب ذلك، إضافة لاعتماد المبدأ الكلاسيكي في العمل على عكس المبدأ الديمقراطي في العمل، والذي يساهم بشكل كبير في الحد من مشاركة العاملين وإضعاف التزامهم التنظيمي؛

- للمعوقات الإدارية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العاملين غير راضين عن نمط التسيير في المديرية والقائم على إصدار الأوامر دون الاعتماد على أسلوب المناقشة في حل المشكلات الإدارية، مع عدم ثقة المدير في الموظفين وكذا عدم مراعاته مبدأ مشاركة الآخرين في العمل كمعيار في عملية التقييم خاصة ما تعلق الأمر بالمنح كمنحة المردودية وكذا منحة صندوق المداخل التكميلية؛

- للمعوقات الشخصية أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة كون العاملين لا يملكون الرغبة في المشاركة في القرارات الإدارية، وذلك راجع لعدم ثقتهم في الإدارة من جهة، وعدم قدرتهم على التعبير عن آرائهم بحرية خوفا من تعارضها مع توجهات المدير والإدارة وما ينجر عن ذلك من تبعات من جهة أخرى، إضافة للثقافة السائدة في المديرية والمتمثلة في اعتقادهم أن مشاركتهم لن تحقق لهم مصالح شخصية كون الرواتب ثابتة، إضافة إلى حوافز مادية ومعنوية وامتنيازات منعدمة؛

- لمعوقات الاتصال أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون نظام الاتصال بالمديرية غير فعال بسبب عدم امتلاكها لقنوات الاتصال الفعالة القادرة على توفير المعلومات للموظفين في الوقت المناسب وبالقدر اللازم، وكذا عدم وضوح التعليمات والإجراءات الموجهة للموظفين، والذي يعود في الغالب إلى احتفاظ المسؤولين بالمعلومات المتعلقة بالعمل وتوجيه الأوامر للعاملين للتنفيذ فقط، ما يجعلهم يشعرون بعدم الراحة في العمل وعدم الثقة، وبذلك عدم تحقيق التغذية الرجعية من ذلك؛

- لمعوقات التكنولوجيا أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن التكنولوجيا المستخدمة غير قادرة على توفير البيانات والمعلومات اللازمة بالسرعة والوقت المناسبين بسبب تعدد المكاتب وقلة التجهيزات الحديثة الضرورية لذلك من جهة، كما أن غالبية الموظفين لا يملكون المؤهلات والمهارات الكافية للتعامل مع التقنيات الحديثة في العمل من جهة أخرى، ما جعل التكنولوجيا المستخدمة لا تساعد على تجسيد مبدأ المشاركة كونها مقتصرة في التطبيق والاستخدام على فئة قليلة جدا في المديرية محل الدراسة؛

- لمعوقات الإبداع أثر سلبي على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة المناخ التنظيمي الروتيني السائد بالمديرية الذي يعتبر محبط للشخصية المبدعة وغير مشجع على المشاركة، المبادرة والإبداع، كما أن اللوائح والأنظمة المعتمدة في المديرية جامدة وتعارض مع قدرات الموظف المبدع، إذ ينفرد المدير باتخاذ القرارات وحل المشكلات دون مراعاة لأراء الموظفين ودون العدالة في

ذلك، كما يعتمد المدير كذلك في أغلب الأحيان العقاب كأسلوب للضغط والترهيب ما يسبب أيضا قتل روح المبادرة والإبداع.

خاتمة:

من خلال إجراء الدراسة التطبيقية لأثر معوقات الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل، برز وجود تأثير واضح لمعوقات الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي في المديرية محل الدراسة والنتائج المتوصل إليها هي:

- مستوى معوقات الإدارة بالمشاركة و الإلتزام التنظيمي غير مرتفع بمديرية التجارة لولاية جيجل؛
- هناك أثر سلبي لكل من المعوقات التنظيمية، الإدارية، الشخصية، الإتصال، المعوقات التكنولوجية ومعوقات الإبداع للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل؛
من خلال النتائج المتوصل إليها نقدم التوصيات التالية:

- إشراك العاملين في قطاع التجارة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بوظائفهم، مع توفير الإمكانيات المادية والمعنوية للرفع من مستوى التزامهم التنظيمي؛
- العمل على خلق المناخ التنظيمي المشجع للإبداع والمشاركة، مع ضرورة الاهتمام بالكوادر الوظيفية من خلال تدريبهم وتنمية قدراتهم بهدف التأثير في عواطفهم ورغباتهم في الاستمرار في المديرية؛
- العمل على نشر ثقافة التشارك والتعاون والثقة بين العاملين وإدارتهم، مع ضرورة اعتماد معايير واضحة في التقييم والمكافأة ما يعزز دافعيتهم للمشاركة ويرفع من التزامهم التنظيمي.

قائمة المراجع:

1. شوقي محمد الصباغ، وآخرون. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية. ومجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (العدد 17).
2. ضرغام علي مسلم العميدي. (2018). دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الإلتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي جامعة الكوفة. (كلية الزراعة، جامعة الكوفة، المحرر) مجلة الإدارة والاقتصاد (العدد 115).
3. عبد الموجود العاني ألاء. (2018). الإبداع المعرفي ودوره في تعزيز ممارسات الإدارة التشاركية - دراسة ميدانية في جامعة الموصل. مجلة جامعة جهمان اربيل العلمية، كلية العلوم الإدارية والمالية .
4. عواطف بوقرة. (2016). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي -دراسة وصفية ارتباطيه بثانوية الإمام مالك بن أنس بسيدي عيسى ولاية المسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة (العدد 11).
5. محمد رشدي أحمد ديب، والسعود راتب. (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام العاملين معهم. مجلة دراسات، العلوم التربوية ، 41.
6. منصور تيجاني. (2020). الأداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية عمال الصحة الجوية بولاية الجلفة. مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الجلفة (العدد 04).

7. Aviad, B. H., & Gerald. S., B. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organization Behavior* , 13.
8. Danlami Sani, A., Sulu Babaita, I., & Sala. (s.d). Effects of Strategic Performance Appraisal: Career Planning and Employee Participation on Organizational Commitment: An Empirical Study. *International Business Research* , 4 (5).
9. Dorota Grego, P. (2020). Three dimensions of organizational commitment of sports school employees. *Journal of Physical Education and Sport* , 2 (20).
10. HYDERABAD RATHNAKAR .(2012) .A STUDY OF WORKERS PARTICIPATION IN MANAGEMENT DECISION MAKING AT BHEL .*International Journal of Marketing Financial Services & Management Research* . Vol 1, No 9.
11. Khalid Bhatti Komal .(2011) .Effect of Direct Participation on Organizational Commitment .*International Journal of Business and Social Science* . Vol 2 Num 9.
12. Nazari, M. Z., & Shahdadnejad, N. (2011). Barriers to creativity and innovation in the organization's management. *International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR IACSIT Press, Singapore*, 25.
13. Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational commitment and job performance: a meta –analysis. 3 (23).
14. Safari Sana .(2016) .The Study of Barriers of Participative Management from the Perspective of School Administrators .*Mediterranean Journal of Social Sciences* . Vol 7, No 4.
15. WeiBo Zheng, Kaur Sharan & Jun Wei .(2010) .New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009) . *African Journal of Business Management*. Vol (4) 1.